

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **1. Gambaran Umum**

##### **a. Gambaran Umum Kabupaten Probolinggo**

Pada zaman Pemerintahan Prabu Radjasanagara (Sri Nata Hayam Wuruk) raja Majapahit yang ke IV (1350-1389), Probolinggo dikenal dengan nama “Banger”. Nama Banger dikenal dari buku Negarakertagama yang ditulis oleh Pujangga Kerajaan Majapahit yang terkenal, yaitu Empu Prapanca. Matar Pada masa Pemerintahan VOC, setelah kompeni dapat meredakan mataram, dalam perjanjian yang dipaksakan kepada Sunan Pakubuwono II di Mataram, seluruh daerah di sebelah Timur [Pasuruan](#) (termasuk Banger) diserahkan kepada VOC pada tahun 1743. Kompeni (VOC) terkenal dengan politik adu dombanya. Kompeni mengangkat Raden Tumenggung Djojonegoro, putra Raden Tumenggung Tjondronegoro, Bupati Surabaya ke 10 sebagai Bupati Banger kedua. Rumah kabupatennya dipindahkan ke Benteng Lama. Kompeni tetap kompeni, bukan kompeni kalau tidak adu domba. Karena politik adu domba kompeni, Kyai Djojolelono yang tetap memusuhi kompeni ditangkap oleh Tumenggung Djojonegoro. Setelah wafat, Kyai Djojolelono dimakamkan di pasarean “Sentono”, yang oleh masyarakat dianggap sebagai makam keramat. Di bawah

pimpinan Tumenggung Djojonegoro, daerah Banger tampak makin makmur, penduduk tambah banyak. Dia juga mendirikan Masjid Jami' ( $\pm$  Tahun 1770). Karena sangat disenangi masyarakat, dia mendapat sebutan "Kanjeng Djimat". Pada tahun 1770 nama Banger oleh Tumenggung Djojonegoro (Kanjeng Djimat) diubah menjadi "Probolinggo" (Probo : sinar, linggo : tugu, badan, tanda peringatan, tongkat). Probolinggo : sinar yang berbentuk tugu, gada, tongkat (mungkin yang dimaksud adalah meteor/bintang jatuh).

Secara astronomis Kabupaten Probolinggo berada pada posisi 7' 40' sampai 8' 10' lintang selatan dan 111' 50' sampai 113' 30' bujur timur yang terbentang dari daerah barat keselatan mulai Kecamatan Tongas sampai Kecamatan Lumbang dan sebelah timur mulai Kecamatan Paiton hingga Kecamatan Tiris serta Kecamatan Krucil diposisi arah tenggara yang berbatasan dengan wilayah Kabupaten Situbondo dan Jember, sedangkan wilayah kota madya terletak di bagian tengah sebelah utara. Luas wilayah Kabupaten Probolinggo (daerah pedesaan/rural area) 1.397,50 km<sup>2</sup>.

Menurut hasil registrasi penduduk, jumlah penduduk tahun 2013 tercatat 1.191.784 jiwa. Dengan rincian jumlah laki-laki sebanyak 589.556 jiwa dan perempuan 602.228 jiwa. Jumlah penduduk yang paling banyak terdapat di Kecamatan Tiris yaitu 72.952 jiwa sedangkan yang paling sedikit yaitu Kecamatan Sukapura sebanyak 20.588 jiwa. Sedangkan menurut angka proyeksi penduduk tahun 2013, jumlah

penduduk Kabupaten Probolinggo terhitung sebanyak 1.127.950 jiwa. Tingkat pertumbuhan penduduk Kabupaten Probolinggo tahun 2013 sebesar 0,73% per tahun.

#### **b. SKPD Pemerintah Kabupaten Probolinggo**

- 1) Sekretariat Daerah, yang termasuk dalam Sekretariat Daerah adalah :
  - a) Bagian Administrasi Kesra dan Kemasyarakatan, b) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, c) Bagian Administrasi Perekonomian, d) Bagian Hukum, e) Bagian Administrasi Pembangunan, f) Bagian Administrasi SDA, g) Bagian Umum, h) Bagian Organisasi, i) Bagian Humas dan Protokol.
- 2) Dinas, Dinas Pada Kabupaten Probolinggo terdiri dari bagi : a) Dinas Pendidikan, b) Dinas Kesehatan, c) Dinas Sosial, d) Dinas tenaga Kerja, e) Dinas Perhubungan, f) Dinas Kependudukan dan Pencacatan Sipil, g) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Uang, h) Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan, i) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, j) Dinas Perindustrian dan Perdagangan, k) Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan, l) Dinas Perikanan, m) Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan, n) Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian, o) Dinas Lingkungan Hidup, p) Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian, q) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, r) Dinas Pemberdayaan

- Perempuan dan Keluarga Berencana, s) Dinas Perpustakaan dan Arsip, t) Dinas Penanaman Modal dan PTSP.
- 3) Badan, pada Badan di Kabupaten Probolinggo terdiri dari : a) Badan Keuangan Daerah, b) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, c) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, d) Badan Kepegawaian Daerah.
- 4) Inspektorat
- 5) Satpol PP
- 6) Sekretaris Dewan
- 7) BUMD, pada BUMD Kabupaten Probolinggo terdiri dari : a) RSUD Waluyo Jati Kraksaan, b) RSUD Tongas, c) PDAM, d) Bank Pengkreditan Rakyat.
- 8) Kecamatan, Probolinggo di bagi menjadi beberapa kecamatan antara lain : a) Kecamatan Bantaran, b) Kecamatan Banyuwang, c) Kecamatan Besuk, d) Kecamatan Dringu, e) Kecamatan Gading, f) Kecamatan Gending, g) Kecamatan Kotaanyar, h) Kecamatan Kraksaan, i) Kecamatan Krejengan, j) Kecamatan Krucil, k) Kecamatan Kuripan, l) Kecamatan Leces, m) Kecamatan Lumbang, n) Kecamatan Paiton, o) Kecamatan Pajarakan p) Kecamatan Pakuniran, q) Kecamatan Sukarpura, r) Kecamatan Sumber, s) Kecamatan Sumberasih, t) Kecamatan Tegalsiwalan, u) Kecamatan Tiris, v) Kecamatan Tongas, w) Kecamatan Wonomerto.

## **2. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo**

### **a. Visi Misi BKD Kabupaten Probolinggo**

Visi merupakan pandangan jauh kedepan, kemana dan bagaimana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo merumuskan visi misi sebagai satu kesatuan. Pertanyaan Visi Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo adalah :

- 1) Visi : Menjadi Lembaga Pusat Pembinaan SDM Aparatur dan Tehnis Pengelola Manajemen Kepegawaian Daerah yang Amanah.
- 2) Misi : a) Mewujudkan perencanaan kepegawaian yang tepat dan akurat, b) Mewujudkan sistem informasi kepegawaian, c) Mewujudkan pengembangan karier kepegawaian berbasis kompetensi, d) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang dilandasi iptek dan imtak.

### **b. Tugas Pokok dan Fungsi**

#### **1) Tugas Pokok**

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

#### **2) Fungsi**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo sebagai aparat pemerintah daerah memiliki tugas sebagai berikut:

- a) Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah daerah.
- b) Perencanaan dan pengembangan karier kepegawaian daerah.
- c) Penyiapan kebijakan teknis pengemabngan karier pegawai daerah.
- d) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- e) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural maupun fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- f) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- g) Penyiapan penetapan gaji, tunhangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- h) Penyelenggaraan administrasi pegawai negeri sipil daerah.

- i) Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah.
- j) Persiapan dan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan latihan.
- k) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **c. Struktur Organisasi**

Dalam suatu organisasi, pegawai merupakan salah satu unsur yang penting karena pegawai merupakan salah satu faktor penggerak aktivitas dalam suatu organisasi, struktur organisasi dimaksudkan agar semua orang dapat mengetahui batasan-batasan wewenangnya sesuai dengan tingkatan dan kedudukannya yang menentukan kewajiban dalam menjalankan tugasnya. Suatu organisasi tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya struktur organisasi didalamnya. Keterkaitan antar komponen yang mendukung baik aspek sumber daya manusia maupun kelembagaan akan memberikan kontribusi yang baik bagi kelancaran hidup baik kinerja maupun kualitas pelayanan pada suatu organisasi.

Untuk memudahkan kinerja maka suatu institusi pemerintahan daerah seperti badan kepegawaian daerah Kabupaten Probolinggo tidak lepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan gambaran secara skematis tentang hubungan kerjasama orang-orang yang terdapat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sehubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya, maka tugas dan

wewenang dari masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kepala Badan

Kepala badan memiliki tugas melaksanakan tugas memimpin, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan serta memberikan pembinaan administrasi kepegawaian.

2) Sekretariat

- a) Pengkoordinasian penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif.
- b) Pengelolaan administrasi dan pembinaan kepegawaian dilingkungan badan.
- c) Pengelolaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai.
- d) Pengelolaan surat menyurat, kearsipan, ketatalaksanaan dan kepustakaan badan.
- e) Pengelolaan asset, rumah tangga, dan perlengkapan badan.
- f) Penyelenggaraan protokoler, humas dan perjalanan dinas, penghimpunan dan penyusunan data informasi, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan kegiatan badan.
- g) Pengumpulan bahan dan pelaksanaan peningkatan kinerja organisasi badan, dan
- h) Pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala badan :



## 1. Sub Bagian Umum

- a. Pengelolaan dan pembinaan administrasi umum dan ketatalaksanaan dilingkungan badan.
- b. Pelaksanaan urusan rumah tangga dan keamanan kantor.
- c. Pelaksanaan penyusunan rencana dan pengadaan sarana dan prasarana kebutuhan badan.
- d. Penyusunan rencana, pengelolaan dan perawatan perlengkapan kantor.
- e. Penyelenggaraan inventarisasi kekayaan atau asset dilingkungan badan.
- f. Penyelenggaraan protokoler, humas, dan perjalanan dinas.
- g. Pengelolaan administrasi dan pembinaan kepegawaian dilingkungan badan.
- h. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris badan.

## 2. Sub Bagian Keuangan

- a. Penyiapan bahan dan pelaksanaan penyusunan anggaran keuangan badan.
- b. Pelaksanaan pengelolaan keuangan, pembukuan, perhitungan dan verifikasi serta perbendaharaan badan.
- c. Pembayaran gaji pegawai dilingkungan badan.

- d. Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan badan.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris badan.

### 3. Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan

- a. Penyiapan bahan dalam rangka koordinasi penyusunan program dan kegiatan badan.
- b. Pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data statistik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi badan.
- c. Penyusunan laporan pelaksanaan dan pencapaian kinerja program/kegiatan badan.
- d. Penyiapan bahan pelaksanaan waskat.
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyiapan bahan peningkatan pelayanan publik dilingkungan badan.
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris badan.

### 3) Bidang Pembinaan, Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian

- a) Penyusunan pedoman dan petunjuk dibidang kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai.
- c) Penyiapan program dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai.
- d) Pelaksanaan pemberian penghargaan dan tanda jasa pegawai.

- e) Pelaksanaan penyelesaian kasus-kasus pelanggaran disiplin dan perkara, permasalahan sengketa atau gugatan pegawai serta penindakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f) Pelaksanaan dokumentasi dan pengolahan data informasi dibidang kepegawaian.
- g) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pembinaan, kesejahteraan informasi kepegawaian.
- h) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala badan.
  - 1. Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
    - Penyusunan Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Perundang-undangan Kepegawaian.
    - a. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai.
    - b. Penyiapan bahan koordinasi dan evaluasi dan pengawasan disiplin pegawai.
    - c. Pelaksanaan penyelesaian kasus-kasus pelanggaran disiplin, sengketa dan gugatan kepegawaian serta penindakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
    - d. Pelaksanaan penyusunan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3).
    - e. Penyiapan data dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai.

- f. Pelaksanaan pemberian tanda penghargaan.
  - g. Pelaksanaan dan pemrosesan administrasi laporan pajak-pajak pribadi.
  - h. Pendataan kebutuhan perumahan bagi PNSD.
  - i. Pemrosesan permohonan Karpeg, Karis/Karsu.
  - j. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai.
  - k. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pembinaan, kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
2. Sub Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian
- a. Penyiapan bahan dan penyusunan rencana kerja pengolahan dokumentasi dan informasi kepegawaian.
  - b. Penyiapan pengembangan sistem informasi kepegawaian.
  - c. Pengumpulan, pengolahan data, dokumentasi dan informasi kepegawaian secara manual maupun elektronik.
  - d. Pengumpulan, pengolahan dan pemeliharaan data fisik pegawai.
  - e. Penyajian data dan informasi dibidang kepegawaian.
  - f. Penyusunan mekanisme pelaporan data kepegawaian.

- g. Pelaksanaan pengolahan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK).
  - h. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang informasi dan dokumentasi kepegawaian.
  - i. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pembinaan, kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
- 4) Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai
- a) Penyusunan formasi, penganalisaan rencana kebutuhan serta pengadaan pegawai.
  - b) Pelaksanaan dan pemrosesan pengadaan serta penempatan pegawai.
  - c) Pelaksanaan peningkatan dan pengembangan sumber daya pegawai.
  - d) Pelaksanaan evaluasi jabatan struktural, non struktural dan jabatan fungsional dalam rangka pengembangan karier pegawai.
  - e) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang formasi dan pengembangan pegawai.
  - f) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.
1. Sub Bidang Formasi dan Pengadaan
- a. Penyiapan bahan dan penyusunan rencana formasi kebutuhan pegawai.

- b. Penyiapan bahan persyaratan dan pelaksanaan pengadaan pegawai yang meliputi persyaratan administrasi, tes kemampuan dan pengetahuan, kesehatan dan persyaratan lainnya.
- c. Penyiapan bahan dan pelaksanaan serta pemrosesan kontrak kerja pegawai.
- d. Penyiapan bahan koordinasi penetapan besarnya tunjangan jabatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang formasi dan pengadaan, dan
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai.

## 2. Sub Bidang Pengembangan

- a. Penyusunan petunjuk teknis peningkatan dan pengembangan karier.
- b. Penyelenggaraan persiapan pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah.
- c. Penyelenggaraan persiapan pelaksanaan ujian dinas.
- d. Penyiapan bahan dan pemrosesan izin dan tugas belajar pegawai.
- e. Penyiapan bahan dalam rangka pemrosesan rekrutmen jabatan fungsional.

- f. Pelaksanaan evaluasi jabatan fungsional dalam rangka pengembangan karier pegawai.
- g. Penyusunan inventarisasi dan pendataan terhadap pegawai yang telah mengikuti ujian dinas, tugas belajar/ijin belajar, dan penyesuaian ijazah.
- h. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pengembangan pegawai.
- i. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang formasi dan pengembangan pegawai.

5) Bidang Mutasi

- a) Pelaksanaan penyusunan petunjuk tentang persyaratan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pensiun.
- b) Pelaksanaan pengelolaan, pemrosesan dan penerbitan surat keputusan tentang kenaikan pangkat.
- c) Pelaksanaan pengelolaan, pemrosesan dan penerbitan surat keputusan tentang kenaikan gaji berkala.
- d) Pelaksanaan pengelolaan, pemrosesan dan penerbitan surat keputusan tentang pensiun pegawai.
- e) Pelaksanaan pengelolaan, pemrosesan dan penerbitan surat keputusan mutasi jabatan struktural serta perpindahan pegawai.
- f) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang mutasi.
- g) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala badan.

### 1. Sub Bidang Kepangkatan

- a. Penyiapan bahan petunjuk tentang administrasi kenaikan pangkat dan gaji berkala.
- b. Pelaksanaan penelitian berkas persyaratan usulan kenaikan pangkat dan gaji berkala.
- c. Penetapan besarnya gaji sesuai dengan masa kerja dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Pelaksanaan pemrosesan dan penerbitan keputusan tentang kenaikan pangkat dan gaji berkala.
- e. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang kepangkatan.
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang mutasi.

### 2. Sub Bidang Perpindahan dan Pensiun

- a. Penyiapan dan penelitian administrasi dalam rangka prosesi perpindahan, mutasi jabatan struktural, pensiun dan pemberhentian pegawai.
- b. Pelaksanaan pemrosesan penerbitan surat keputusan pensiun dan pemberhentian pegawai.
- c. Penyiapan bahan penetapan besarnya gaji-gaji pokok sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku



- d. Pelaksanaan penyelesaian administrasi pemberian uang tunggu.
- e. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang perpindahan dan pensiun, dan
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi.

6) Bidang Pendidikan dan Pelatihan

- a) Pelaksanaan penyusunan program dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- b) Pelaksanaan seleksi terhadap calon peserta pendidikan dan pelatihan.
- c) Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d) Pelaksanaan koordinasi dalam rangka pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- e) Pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan diklat.
- f) Pelaksanaan inventarisasi dan pendataan terhadap para alumni peserta pendidikan dan pelatihan.
- g) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pendidikan dan pelatihan.
- h) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

- a. Pelaksanaan penyusunan program dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai bagi jabatan struktural dan manajemen pemerintahan.
  - b. Pelaksanaan penyiapan seleksi dan inventarisasi terhadap calon peserta pendidikan dan pelatihan jabatan struktural dan manajemen pemerintahan.
  - c. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan jabatan struktural.
  - d. Pelaksanaan inventarisasi dan pendataan terhadap para alumni peserta pendidikan dan pelatihan jabatan struktural.
  - e. Penyelenggaraan kegiatan diklat pra jabatan bagi CPNSD.
  - f. Penyiapan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.
  - g. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.
  - h. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pendidikan dan pelatihan.
2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional
- a. Pelaksanaan penyusunan program dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan jabatan teknis dan fungsional.

- b. Pelaksanaan penyiapan seleksi dan inventarisasi terhadap calon peserta pendidikan dan pelatihan jabatan teknis dan fungsional.
- c. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan jabatan teknis dan fungsional.
- d. Pelaksanaan inventarisasi dan pendataan para alumni serta pendidikan dan pelatihan jabatan teknis dan fungsional.
- e. Penyiapan bahan koordinasi dengan instansi terkait dan para widyaiswara dalam rangka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- f. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional.
- g. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pendidikan dan pelatihan.

#### 7) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas badan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Pejabat struktural tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Pengembangan jabatan fungsional yang mengacu pada Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Profesionalisme Pegawai.

#### **d. Keadaan Umum Pegawai BKD Kabupaten Probolinggo**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo dalam kegiatannya melaksanakan pemerintahan memiliki tugas dalam bidang manajemen kepegawaian. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pembangunan manajemen kepegawaian melalui pengembangan kepegawaian, peningkatan penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pembinaan, pengawasan, pengendalian kepegawaian, pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian, dan penyusunan pedoman pelaksanaan manajemen kepegawaian. Adapun jumlah pegawai di Kabupaten Probolinggo yang ditangani oleh BKD adalah sebagai berikut:

##### **1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang**

Golongan ruang menentukan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatan dalam susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Dari komposisi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo, golongan IV adalah golongan dengan jumlah yang paling banyak. Hal ini merupakan suatu yang wajar karena pada tingkat ini dibutuhkan lebih banyak pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Keseluruhan pangkat atau golongan pegawai dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang Tahun 2017**

<b>No.</b>	<b>Golongan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Presentase</b>
1.	Golongan IV	21	49%
2.	Golongan III	18	42%
3.	Golongan II	4	9%
4.	Golongan I	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Sumber: Data olah DUK BKD Kabupaten Probolinggo, 2017**

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa komposisi pegawai berdasarkan pangkat dan golongan, dimana jumlah pegawai yang ada pada golongan IV berjumlah 21, golongan III berjumlah 18, golongan II berjumlah 4.

## 2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo memiliki jumlah pegawai yang cukup memadai dengan jumlah 43 orang dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Presentase</b>
1.	S3	-	-
2.	S2	21	49%
3.	S1	17	39%
4.	DIV	-	-
5.	DIII	1	2%
6.	DII	-	-
7.	DI	-	-
8.	SMA	4	10%
9.	SMP	-	-
10.	SD	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Sumber: Data olah DUK BKD Kabupaten Probolinggo, 2017**

Dari tabel 3 dalam dilihat secara keseluruhan jumlah pegawai yang ada di BKD Kabupaten Probolinggo berjumlah 43 orang dengan jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 21, jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) sebanyak 17 orang, Diploma III (DIII) berjumlah 1, SMA berjumlah 4 orang. Dilihat dari jumlah tersebut maka mayoritas pendidikan pegawai pada BKD Kabupaten Probolinggo adalag Sarjana Strata 2 (S2).

### **3. Sistem Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo**

#### **a. Proses Rekrutmen Pejabat Struktural sesuai dengan Instrumen Regulasi**

Untuk mencapai obyektivitas dan keadilan dalam rekrutmen jabatan struktural dilakukan dengan penerapan nilai-nilai impersonal keterbukaan dan penetapan persyaratan jabatan terukur. Disamping itu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan, dan pelatihan jabatan yang sudah diikuti.

Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Kedudukan dan peranan dari pejabat struktural sangatlah menentukan sebab merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional. Oleh karena itu dalam rekrutmen jabatan struktural terdapat Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan Sistem Pola Karier yang mengatur agar dalam perekrutan jabatan struktural dapat berjalan secara obyektif dan adil. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut antara lain:

#### **1) Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**

**Pasal 68 ayat (2) :**

Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagai dimaksud ayat

(1) ditentukan berdasarkan perbandingan obyektif antara

kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

2) Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS

Pasal 54 Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Administrator dari kalangan PNS sebagai berikut:

- a) Berstatus PNS.
- b) Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV.
- c) Memiliki integritas dan moralitas yang baik.
- d) Memiliki pengalaman pada jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF (Jabatan Fungsional) yang setingkat dengan jabatan pegawai sesuai dengan bidang tugas jabatan yang akan diduduki.
- e) Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- f) Memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sesuai standard kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
- g) Sehat jasmani dan rohani.



### **b. Proses Rekrutmen Jabatan Struktural Berdasarkan Pola Karier**

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan sumberdaya manusia. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Disisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai dan dapat meningkatkan kualitas profesionalnya.

Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKN atau yang lebih populer dengan istilah “*good goverment*”. Untuk semua itu bagi pemerintah yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme aparatur agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan pemberian pelayanan prima.

Untuk membangun sosok aparatur sebagaimana tersebut diatas, pemerintah perlu membina aparatur secara terus-menerus dengan jelas, terarah, transparan dan sebagai salah satu jalur adalah melalui pengembangan pola karier pegawai negeri sipil. Dengan pola karier

yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme.

### **1) Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil**

Dalam organisasi Pemerintah pembinaannya SDM-nya dimungkinkan secara formal dilakukan melalui jabatan struktural dan fungsional. Sesuai dengan PP 11 Tahun 2017, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

Sedangkan pengertian pejabat fungsional PNS menurut PP no. 11 Tahun 2017 adalah pejabat fungsional dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas Pejabat Fungsional.

Secara tegas dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional merupakan suatu jabatan yang tidak tampak dalam struktur organisasi tapi fungsinya diperlukan organisasi bagi PNS yang dinilai mempunyai potensi yang profesional.

Bidang SDM Aparatur dalam Pembinaan Karier PNS melalui Jabatan Fungsional ada 5 butir kriteria Jabatan Fungsional, sebagai berikut:

- a) Mempunyai metodologi, teknis analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi.
- b) Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi.
- c) Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan
  - 1. Tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian
  - 2. Tingkat keterampilan bagi jabatan fungsional keterampilan
- d) Pelaksanaan tugas bersifat mandiri.
- e) Pejabat fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Pengembangan Jabatan Fungsional yang mengacu pada Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Profesionalisme Pegawai.

## **2) Pengembangan Pola Karier PNS dikaitkan Dengan Diklat**

Pengembangan pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kualitatif sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditentukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan individu pegawai untuk dapat mengembangkan potensinya seoptimal mungkin mencapai karier setinggi-tingginya di dalam organisasi.

Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Untuk melaksanakan pengembangan pegawai dilakukan berdasarkan hasil penyusunan analisa jabatan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Mengadakan seleksi tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada.
- b) Mengadakan identifikasi kemampuan, keterampilan, potensi pegawai yang telah ada dengan mengarahkan alat ukur yaitu sistem penilaian pegawai, sehingga dapat diketahui:
  1. Seberapa jauh pegawai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
  2. Seberapa jauh penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang bersangkutan.
  3. Seberapa jauh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensinya,

Pola karier merupakan arah pembinaan PNS yang menggambarkan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan

jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang PNS sejak rekrutmen pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Jadi hakekatnya dari pola karier adalah lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai dengan pola gerakan posisi pegawai baik horizontal maupun vertikal yang selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi. Kegunaan Pola Karier adalah sebagai berikut:

- a) Mendayagunakan se-optimal mungkin PNS yang ada untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jenjang kompetensinya.
- b) Membina kemampuan, kecakapan, keterampilan secara efisien, efektif dan rasional, sehingga potensi, energy, bakat, minat dan motivasi PNS dapat tersalurkan secara objektif kearah yang tujuan organisasi.
- c) Menyeraskan kemampuan, kecakapan, keterampilan PNS sesuai dengan jenjang dan jenis penugasan jabatan yang tersedia untuk menghasilkan prestasi kerja yang optimal.
- d) Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan transparan sehingga mampu memberi motivasi kerja dan pengembangan potensi diri bagi PNS sebagai sumber daya manusia berkualitas.

**c. Pihak-pihak yang Terkait dalam Proses Rekrutmen Pejabat Struktural dan Kewenangannya**

Dalam dunia Birokrasi yang diperhadapkan dengan dinamika organisasi yang cukup kompleks dan sistematis. Budaya organisasi menjadi suatu dinamika yang sangat dinamis dalam sebuah kerja sama tim pada sebuah institusi pemerintah. Namun yang menarik adalah jabatan-jabatan yang ditempati bagi orang-orang yang telah memenuhi syarat kepangkatan.

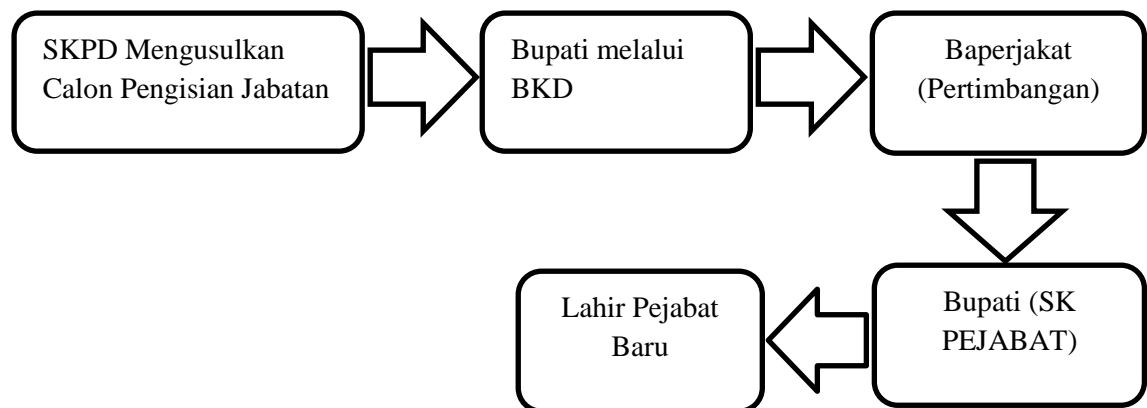
Dalam menduduki sebuah jabatan, idealnya berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksudkan pada umumnya adalah kepangkatan dan kompetensi dan keterampilan seseorang. Biasanya kepangkatan menjadi persyaratan utama untuk menempati sebuah jabatan dalam birokrasi pemerintah. Mengingat betapa pentingnya kompetensi tersebut, maka peneliti mencoba menjelaskan masalah dan fokus dalam penelitian. Secara umum gambaran yang terjadi di daerah-daerah yang dikatakan memiliki otomoni daerah justru menciptakan istilah “raja-raja kecil” di daerah.

Idealnya apabila birokrasi pemerintah dijalankan sebagaimana tuntutan undang-undang, patologi birokrasi yang terjadi selama ini tidak akan terjadi apalag misalnya yang santer dalam lingkungan sosial, yakni masalah korupsi yang identik dengan birokrasi dapat dihindari. Namun, aturan lebih berlaku pada orang-orang yang tidak

memiliki kemampuan serta koneksi dengan pimpinan. Terlepas dari hal tersebut, peneliti telah melakukan interview dengan beberapa orang yang memiliki kewenangan dalam memberikan pertimbangan dan penelitian kepada pegawai yang menempati jabatan eselon dalam lingkungan birokrasi di Pemerintah Kabupaten Probolinggo.

Melihat fenomena di Pemerintah Kabupaten Probolinggo, bahwa dalam proses perekrutan jabatan struktural, tetap mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 yang mengatur tentang mekanisme rekrutmen pejabat struktural. Hal ini terekam dalam wawancara peneliti dengan Sekretaris BKD Kabupaten Probolinggo yang menyatakan sebagai berikut.

“Dalam mekanisme Proses Rekrutmen Jabatan Struktural di Kabupaten Probolinggo pada awalnya mengacu pada PP Nomor 13 Tahun 2002, namun kemudian dirubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang rekrutmen PNS dalam Jabatan Struktural. Disamping itu juga melihat layak kepangkatan, kompetensi serta disiplin dan loyalitas pegawai. Sedangkan prosesnya dilakukan berdasarkan usulan dari pimpinan unit Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kepada Bupati Badan Kepegawaian Daerah. Setelah usulan dari SKPD mengenai nama-nama calon yang layak dan sesuai dengan kriteria sebagai pejabat struktural kemudian akan diajukan ke Baperjakat. Pertimbangan Baperjakat sangat strategis karena secara teknis memberikan masukan dan rekomendasi kepada Bupati. Setelah mendapatkan pertimbangan dari Baperjakat, bupati menunjuk dan mengeluarkan surat keputusan yang berisi mengangkat pejabat yang bersangkutan untuk mengisi jabatan yang kosong (wawancara dengan sekretaris BKD).”



**Gambar 2. Bagan Alur Rekrutmen Pejabat Struktural Di Kabupaten Probolinggo**

**Sumber: Data Primer Di Olah 2011**

Melihat alur rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Probolinggo, mekanismenya berdasarkan pengulusan jabatan dari tiap-tiap SKPD di mana unit tersebut lebih mengetahui pasti jabatan-jabatan yang sedang lowong, kemudian pimpinan SKPD mengusulkan kepada Bupati melalui BKD untuk menganalisis nama-nama calon yang akan di promosikan berdasarkan mekanisme dan aturan yang berlaku, setelah itu barulah dibawa kepada Baperjakat untuk dimintakan pertimbangan kepangkatan dan jabatan termasuk kompetensi dan keterampilan calon pejabat yang hendak direkrut, kemudian Baperjakat mengajukan kepada Bupati sebagai Pembina Kepegawaian Daerah serta mempunyai kewenangan penuh terhadap rekrutmen jabatan dan menerbitkan SK kepada pejabat yang akan diangkat. Alur ini dirasa mampu meningkatkan citra layanan sipil dan organisasi pemerintah.



Bila mencermati alur dari proses rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Probolinggo ini menunjukkan bahwa penguasa, dalam hal ini kepala daerah sangat dominan dalam menentukan proses rekrutmen pejabat struktural. Namun demikian, kemampuan dan kompetensi seseorang menjadi pertimbangan utama untuk menempati sebuah jabatan. Karena secara teknis kemampuan khususnya pada bidang tertentu, seorang pejabat akan memahami tugas yang diembannya. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Sekretaris BKD, sebagai berikut:

“Mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi sangat diperlukan agar dalam penempatan pegawai tidak mengalami masalah dan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan”.

Pernyataan tersebut menunjukan bahwa secara teknis, proses perekrutan pejabat yang akan menduduki jabatan tertentu tetaplah mengacu pada ketentuan sesuai undang-undang, yang berarti proses seleksi untuk menjadi seorang pejabat berlangsung sesuai dengan aturan yang telah diamanatkan oleh undang-undang dan peraturan pemerintah. Dalam hal ini berarti kewenangan seseorang dapat menempati posisi tertentu dalam pemerintah pada *tracrecord* yang dimiliki orang tersebut, apakah benar-benar bekerja secara profesional atau kepangkatan yang telah memenuhi syarat sebagai seorang pejabat. Pernyataan tersebut diungkapkan pula oleh Kabid Mutasi BKD Probolinggo yang termasuk anggota Baperjakat sebagai berikut:

“Dalam proses rekrutmen untuk menduduki jabatan struktural secara objektif adalah melalui mekanisme didalam rapat Baperjakat yang memberikan pertimbangan sesuai dengan ketentuan pada PP Nomor 11 Tahun 2017 kemudian dari pertimbangan tersebut nantinya akan diusulkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yaitu Bupati Kabupaten Probolinggo, kemudian apabila PPK telah menyetujui akan ditetapkan dalam suatu keputusan”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala BKD yang memberikan pertimbangan sebagai berikut:

“BKD hanya memberikan usulan nama-nama calon pejabat yang ada, namun usulan dan nama-nama tersebut haruslah pejabat-pejabat yang sesuai kompetensi dan kemampuannya. Karena seorang pejabat harus dapat menjadi teladan bagi anak buahnya, namun secara kewenangan Tim Baperjakatlah yang menentukan”.

Dari analisis hasil wawancara tersebut maka peneliti dapat mengambil kesimpulan singkat bahwa dalam pemerintahan khususnya rekrutmen seorang menjadi pejabat dalam unit kerja tertentu, yang memiliki kewenangan adalah pihak Baperjakat, BKD dan Sekretaris Daerah. Dimana Baperjakat memiliki kewenangan atas usulan yang disampaikan oleh BKD. Secara teknis pihak BKD bertugas untuk menyeleksi, kemudian pihak Baperjakat memberikan pertimbangan dari berbagai pihak termasuk didalamnya mengenai kompetensi kemampuan dan loyalitas, yang selanjutnya diserahkan kepada Bupati selaku Kepala Daerah untuk memberikan ketetapan. Namun disisi lain PP Nomor 11 Tahun 2017 menyatakan Bupati selaku kepala pemerintahan pun memiliki kewenangan lain selain menetapkan yaitu dapat menonaktifkan seseorang sebagai pejabat tanpa harus mempertimbangkan masukan dan proses Baperjakat.

#### **4. Kualitas Sumberdaya Aparatur Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo**

##### **a. Kompetensi dan Keterampilan Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo**

Dalam institusi Pemerintahan yang sangat membutuhkan pegawai-pegawai pemerintah yang memiliki sikap profesionalisme dan berkemampuan dalam memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat, tentu saja mengharapkan pula pegawai-pegawai pemerintah yang memiliki kompetensi dalam hal pelayanan atau bagi pegawai yang memenuhi jabatan tertentu. Jelas bahwa faktor kemampuan sumber daya aparatur inilah yang menjadi patokan utama untuk menempati posisi tersebut. Pemerintah juga menetapkan landasan hukum utama, khususnya dalam perekrutan dalam jabatan struktural dalam unit birokrasi adalah PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan tentang kepangkatan, profesionalisme, kompetensi seseorang untuk dijadikan sebagai pejabat birokrasi menjadi salah satu persyaratan utama disamping persyaratan-persyaratan lain. Pada peraturan tersebut, faktor kemampuan dan keahlian menjadi faktor pendukung dalam menempati jabatan tertentu.

Mengutip hasil wawancara dari Sekretaris BKD Kabupaten Probolinggo bahwa kompetensi dan keahlian menjadi salah satu persyaratan yang penting untuk seorang pegawai yang akan direkrut untuk menduduki jabatan struktural. Hal ini membuktikan bahwa peran

kompetensi seseorang menjadi sangatlah penting, bukan hanya dari faktor kepangkatan saja yang telah memenuhi syarat, tetapi justru yang terpenting adalah kemampuan dari pegawai itu sendiri. Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

“kesesuaian jabatan struktural dengan kemampuan dari masing-masing personil akan memberikan atau menunjukkan kinerja yang lebih baik. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan memiliki perbandingan yang searah dengan kinerja yang dihasilkan diharapkan juga semakin meningkat”.

Pernyataan tersebut dilakukan pada saat promosi jabatan dan juga saat perekrutan, karena jelas dikatakan bahwa semakin baik kemampuan seorang pegawai maka diharapkan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Dalam melihat kemampuan pegawai, maka langkah awal dalam melakukan seleksi sangatlah penting, dari seleksi calon pegawai negeri sipil (CPNS) dapat dilihat kemampuan akademik serta jurusan yang membutuhkan untuk diisi pada saat analisis kebutuhan pegawai yang dilakukan oleh BKD menjadi faktor yang sangat penting. Dan sampai saat ini hal tersebut masih terus dijalani pada setiap proses seleksi pegawai negeri sipil. Hal ini dikarenakan langkah-langkah tersebut dapat memberikan gambaran mengenai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai sehingga pegawai yang masuk di Kabupaten Probolinggo sesuai dengan yang dibutuhkan. Karena analisis kebutuhan jabatan dan pegawai dalam pemerintahan sangat diperlukan untuk meningkatkan pencapaian kinerja yang lebih baik dikemudian hari.

Kualifikasi dari pejabat pemerintah merupakan cerminan dari hasil pendidikan, baik pendidikan formal maupun non formal yang sebelumnya telah dijalani oleh seorang pegawai negeri sipil. Pendidikan tersebutlah yang akan menunjukkan hasil kinerja dari seorang pegawai. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses birokrasi tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pendidikan formal menjadi dasar dari seorang pegawai untuk menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai pejabat pemerintah karena dapat mengaplikasikan ilmu yang didapatnya dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Sedangkan pendidikan non formal memberikan seorang pegawai keahlian khusus yang tidak dimiliki oleh yang lain, sehingga dengan pendidikan non formal (diklat penjenjangan) maka seorang pegawai dikatakan memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan pendidikan non formal. Pendidikan non formal yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil memberikannya keahlian yang lebih yang merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja seorang pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal sangat berpengaruh pada proses birokrasi pemerintah yang dijalankan oleh pejabat pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Berikut adalah tabel-tabel yang menggambarkan

Kompetensi Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo berdasarkan kompetensi yang dilihat dari sisi pendidikan formal dan pendidikan non formal (Diklat Penjenjangan).

**Tabel 3. Jabatan Sekretariat Daerah Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**

<b>No.</b>	<b>JABATAN</b>	<b>PEND. FORMAL</b>	<b>DIKLAT PENJENJANGAN</b>
1.	Sekda Kabupaten	S3 Ilmu Ekonomi	Diklatpim II
2.	Asisten Pemerintahan dan Kesra	S2 Manajemen	Spama/Sepadya/Diklatpim II
3.	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	S2 Manajemen	Spamen/Diklatpim II
4.	Asisten Administrasi Umum	S2 Ilmu Pertanian	Spamen/Diklatpim II

*Hasil olah data DUK BKD Tahun 2014*

**Tabel 4. Jabatan SKPD Sekretariat Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**

<b>No.</b>	<b>JABATAN</b>	<b>PEND. FORMAL</b>	<b>DIKLAT PENJENJANGAN</b>
------------	----------------	---------------------	----------------------------

1.	Bagian Administrasi Umum	S2 Hukum	Spama/Spamen/Diklatpim II
2.	Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan	S2 Sosiologi	Spama/Spamen/Diklatpim II
3.	Bagian Hukum	S1 Hukum Pidana	Spama/Sepadya/Diklatpim II
4.	Bagian Administrasi Perekonomian	S1 Ekonomi Perusahaan	Adumla/Sepala/Diklatpim IV
5.	Bagian Administrasi Pembangunan	S1 Hukum	Spama/Sepadya/Diklatpim II
6.	Bagian Administrasi SDA	S2 Manajemen	Spama/Spamen/Diklatpim II
7.	Bagian Umum	S1 Ilmu Sosial	Bintek Perhitungan Beban Kerja
8.	Bagian Organisasi	S2 manajemen	Bintek Permendagri
9.	Bagian Humas dan Protokol	S2 Hukum	Adumla/Sepala/Diklatpim IV
10.	Sekretaris DPRD	S2 Hukum	Spama/Sepadya/DiklatpimIII

*Hasil olah data DUK BKD 2014*

**Tabel 5. Jabatan SKPD Badan Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**

No.	JABATAN	PEND. FORMAL	DIKLAT PENJENJANGAN
1.	Inspektorat	S2 Pertanian	Diklatpim II

2.	BAPPEDA	S2 Manajemen	Spama/Sepadya/Diklatpim II
3.	Badan Kepegawaian Daerah	S2 Manajemen	Sapmen/Diklatpim II
4.	BANGKESBANGPOL	S2 Manajemen	Spama/Sepadya/Diklatpim III
5.	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa	S2 Ilmu Sosial	Spama/Sepadya/Diklatpim II
6.	Badan Keluarga Berencana	S1 Keuangan	Spama/Sepadya/Diklatpim II
7.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	S2 Manajemen	Spamen/Diklatpim II

*Hasil olah data DUK BKD 2014*

**Tabel 6. Jabatan SKPD Dinas Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**

No.	JABATAN	PEND. FORMAL	DIKLAT PENJENJANGAN
1.	Dinas Pendidikan	S2 Manajemen	Pelatihan Analisis Dampak Kesehatan Lingkungan
2.	Dinas Kesehatan	S2 Manejemen	Spama/Sepdya/Diklatpim III
3.	Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi	S2 Manajemen	Spama/Sepdya/Diklatpim II
4.	Dinas Perhubungan	S2 Manajemen	Spama/Sepdya/Diklatpim III
5.	Dinas Dukcapil	S2 Manajemen	Spama/Sepdya/Diklatpim III
6.	Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	S2 Manajemen	Spama/Sepdya/Diklatpim III
7.	Dinas Pekerjaan Umum	S2 Manajemen	Spama/Spamen/Diklatpim II
8.	Dinas Pertanian	S2 Manajemen	Spama/Spamen/Diklatpim II
9.	Dinas PPKAD	S2 Manajemen	Spama/Spamen/Diklatpim III

*Hasil olah data DUK BKD 2014*

**Tabel 7. Jabatan SKPD Kantor Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**



No.	JABATAN	PEND. FORMAL	DIKLAT PENJENJANGAN
1.	Kantor Ketahanan Pangan	S2 Agrobisnis	Spama/Sepadya/Diklatpim III
2.	Kantor Arsip dan Dokumentasi	S2 Hukum	Diklatpim IV
3.	Kantor Perpustakaan Daerah	S1 Hukum	Spama/Sepadya/Diklatpim III
4.	Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	S2 Manajemen	Diklatpim III
5.	Kantor Lingkungan Hidup	S2 Manajemen	Spama/Sepadya/Diklatpim III
6.	Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu	S2 Manajemen	Diklatpim IV
7.	RSUD	S1 Ilmu Manajemen	Diklat Standar Pelayanan Publik
8.	Kantor Satpol PP	S1 Ilmu Pemerintahan	Spama/Sepadya/Diklatpim III

*Hasil olah data DUK BKD 2014*

**Tabel 8. Jabatan SKPD Kantor Camat Berdasarkan Kompetensi dan Diklat Penjenjangan**

No.	JABATAN	PEND. FORMAL	DIKLAT PENJENJANGAN
-----	---------	--------------	---------------------

1.	Kec. Bantaran	S1 Manajemen	Diklatpim IV
2.	Kec. Banyuanyar	S1 Ekonomi	Adum/Spada
3.	Kec. Besuk	S2 Hukum	Diklatpim III
4.	Kec. Dringu	S1 Sosial	Diklatpim IV
5.	Kec. Gading	S2 Manajemen	Diklatpim III
6.	Kec. Gending	S2 Hukum	Diklatpim III
7.	Kec. Kota Anyar	S1 Ilmu Administrasi	Diklatpim IV
8.	Kec. Kraksaan	S2 Ekonomi	Adum/Spada
9.	Kec. Krejengan	S1 Sosial	Diklatpim III
10.	Kec. Krucil	S1 Bahasa Indonesia	Diklatpim III
11.	Kec. Kuripan	S1 Manajemen	Diklatpim III
12.	Kec. Leces	S1 Ekonomi	Adum/Spada
13.	Kec. Lumbang	S2 Sosial	Diklatpim III
14.	Kec. Maron	S1 Manajemen	Diklatpim III
15.	Kec. Paiton	S1 Hukum	Diklatpim IV
16.	Kec. Pajarakan	S1 Hukum	Diklatpim IV
17.	Kec. Pakuniran	S1 Sosial	Diklatpim III
18.	Kec. Sukapura	S2 Sains	Diklatpim III
19.	Kec. Sumber	S1 Sosial	Diklatpim III
20.	Kec. Sumber Asih	S1Hukum	Diklatpim IV
21.	Kec. Tegal Siwalan	S2 Sains	Diklatpim IV
22.	Kec. Tiris	S1 Administrasi	Diklatpim III
23.	Kec. Tongas	S2 Sains	Diklatpim III
24.	Kec. Wonomerto	S1 Manajemen	Diklatpim III

***Hasil olah data DUK BKD 2014***

Manusia merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah organisasi. Karena aktifitas suatu organisasi dijalankan dan digerakkan oleh aktifitas manusia. Suatu organisasi terlahir berkat adanya ide dan pemerikiran dari manusia sebagai penggerak utama organisasi. Sehingga Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan dibentuknya organisasi. Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam mengelola suatu organisasi pada setiap unit kerja atau pekerjaan akan berfungsi sesuai dengan tugas dan fungsi pokok organisasi. Untuk mewujudkannya haruslah didukung oleh

kemampuan yang dimiliki, baik kemampuan kognitif maupun kemampuan psikomotorik.

Apabila dilihat dari kedua hal tersebut di lokasi penelitian, yang khususnya di lingkungan birokrasi, maka yang terpenting adalah kemampuan individu dalam segala aspek, sehingga ketika menempati suatu jabatan sudah tepat sesuai dengan disiplin ilmu yang telah dimiliki. Sebagaimana pernyataan dari Sekretaris BKD yang ditemui di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan ukuran mutlak didalam jabatan struktural karena masing-masing jabatan struktural mempunyai ukuran dan kriteria yang harus disesuaikan dengan tingkat pendidikan dari masing-masing personal yang akan menduduki jabatan struktural”.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Kepala BKD yang ditemui di Kantor BKD sebagai berikut:

“Kesesuaian jabatan struktural dengan kemampuan dari masing-masing personil akan memberikan atau menunjukkan kinerja yang lebih baik. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan memiliki perbandingan yang seraha dengan kinerja pejabat tersebut, semakin tinggi pendidikan dan kemampuannya maka diharapkan kinerja yang dihasilkan juga semakin meningkat”.

Dalam hal ini faktor Sumber Daya Manusia dalam birokrasi perlu ditata kembali, sehingga segala hal yang berkaitan dengan proses penempatan pejabat dapat berjalan dengan baik. Sekalian secara normatif aturan-aturan yang ada tetaplah dijalankan sesuai dengan prosedur. Dalam pengamatan peneliti fenomena ini cukup berpengaruh

pada proses rekrutmen jabatan, proses mutasi, atau pengalihan jabatan di Kabupaten Probolinggo.

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diketahui bahwa Sumber Daya Manusia masih menjadi suatu persoalan yang nyata di Kabupaten Probolinggo dan dapat mempengaruhi proses rekrutmen pajabat yang ada.

Namun terdapat pula langkah-langkah nyata yang digunakan untuk mengantisipasi permasalahan tersebut, agar masalah sumber daya manusia yang merupakan faktor utama penghambat proses perekrutan dapat ditekan. Terkait persoalan tersebut, Subbag Umum Kepegawaian BKD yang ditemui di kantor BKD menyampaikan:

“BKD selalu terus melakukan monitor dan evaluasi dari Sumber Daya Manusia yang telah menduduki jabatan struktural, dan juga melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia dengan memberikan atau mengirim personil untuk mengikuti diklat, baik diklat penjenjangan, diklat teknis dan juga diklat fungsional.”

Terkait dengan antisipasi masalah sumber daya manusia Peraturan Kabupaten Probolinggo juga mencari solusi lebih awal guna mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kepala BKD yang ditemui diruangannya sebagai berikut:

“Pemerintah Kabupaten Probolinggo juga melakukan kerjasama dengan beberapa universitas baik Universitas Negeri maupun Universitas Swasta baik di universitas lokal maupun luar daerah Probolinggo sebagai upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Kerjasama tersebut misalnya mengikut sertakan pegawai

dalam acara seminar-seminar pemerintahan yang diselenggarakan oleh universitas-universitas”.

Antisipasi tersebut perlu diapresiasi dan mendapat perhatian, karena secara teknis dapat menunjang persyaratan setiap pegawai dalam menempati jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan juga memenuhi syarat kepangkatan untuk menempati posisi jabatan.

Dengan demikian, faktor Sumber Daya Manusia Kabupaten Probolinggo kedepannya memiliki pegawai-pegawai yang memenuhi syarat kepangkatan dengan latar belakang pendidikan yang sesuai. Hal ini memungkinkan setiap jabatan dan peran pelaksanaan tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sehingga tidak terlalu dominan dalam setiap pengambilan keputusan. Menurut peneliti, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tersebut adalah suatu bentuk dari kewenangan yang lebih mengedepankan kepentingan golongan atau kelompok, namun kurang memperhatikan prosedur peraturan yang secara teknis berdasarkan pada prosedur yang benar.

#### **b. Kondisi Fasilitas**

Fasilitas memiliki fungsi yang sangat penting dalam birokrasi. Dalam pengamatan peneliti di lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo, khususnya BKD fasilitasnya cukup menunjang pekerjaan pegawai. Yang dimaksud fasilitas disini baik fasilitas berupa teknis maupun ruangan. Secara fisik telah tersedia, dan kondisinya cukup baik dan cukup mendukung secara teknis dalam menjalankan

pekerjaan. Hal ini didukung dari hasil wawancara peneliti dengan Sekretaris BKD sebagai berikut:

“Untuk masalah fasilitas mungkin anda dapat menyimpulkan sendiri. Yang pasti bahwa fasilitas ruang sudah cukup memadai. Mungkin anda juga dapat melihat beberapa ruangan BKD sudah dipisah setiap bidangnya, hal ini memungkinkan bagi para pegawai mendapatkan ruangan yang lebih leluasa. Namun fasilitas secara teknik seperti komputer dan lemari-lemari arsip dan sebagainya sudah ada namun masih belum cukup memadai”.

Jelaslah bahwa terkait dengan ruang dan fasilitas teknik sudah dapat dikatakan memenuhi. Di beberapa kantor dinas pada bagian lain yang peneliti kunjungi, keseluruhan sudah menggunakan ruangan yang layak dan dalam kondisi yang baik. Sehingga secara umum ruangan kerja bagi pegawai BKD sudah layak dan dapat dimaksimalkan dengan baik pula penggunaannya.

Dalam hal ini kepala BKD menambahkan argumentasinya yang berkaitan dengan fasilitas yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo:

“Terkait dengan fasilitas ruang di beberapa instansi sudah dalam keadaan yang cukup baik dan layak, namun fasilitas teknis yang lain misalnya komputer memang masih kurang memadai dan hanya terdapat 2 atau 3 buah komputer dalam setiap bidang di BKD, sehingga beberapa pegawai sering membawa laptop pribadi untuk mengerjakan tugas kantor. Hal ini secara tidak langsung akan memberikan dampak pada budaya kerja dan tingkat kinerja pegawai”.

Dalam hal ini maka BKD secara rutin melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas-fasilitas yang ada agar dapat terus digunakan dengan baik dan dapat menunjang pekerjaan pegawai. Hal ini dilakukan karena mengingat masih kurangnya fasilitas teknis sehingga fasilitas yang ada

haruslah digunakan dan dirawat dengan baik. Dalam menjaga fasilitas tersebut BKD melakukan cara penghapusan dan juga penambahan. Penghapusan barang inventaris dilakukan apabila barang yang digunakan sudah tidak layak pakai atau rusak, dan memerlukan penggantian barang yang baru. Sedangkan penambahan dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan kantor. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh sekretaris BKD dalam wawancara dengan peneliti di kantor BKS, sebagai berikut:

“BKD melakukan pemeliharaan barang inventaris secara bertahap dan rutin, apabila ditemukan barang inventaris yang rusak ringan maka akan dilakukan perbaikan sesegera mungkin agar tidak mengganggu kelancaran pekerjaan kantor. BKD juga melakukan penghapusan barang inventaris kantor apabila barang tersebut sudah tidak dapat digunakan kembali dan menggantinya dengan barang baru, sedangkan penambahan barang inventaris dilakukan untuk mengganti barang yang rusak yang tentu saja penambahan tersebut disesuaikan dengan belanja modal yang dibutuhkan oleh kantor”.

Maka cukup jelaslah persoalan yang berhubungan dengan fasilitas kerja. Dalam pengamatan saya sebagai peneliti, pernyataan yang diberikan oleh pihak BKD tersebut dapat dibenarkan, karena sesungguhnya budaya kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja disekitarnya. Dan sejauh ini pemerintah daerah khususnya disetiap dinas melakukan program pengaktifan budaya kerja yang inovatif dengan saling memberikan dukungan antar setiap unit dan instansi-instansi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Proses Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo**

#### **a. Aspek Kesesuaian Proses Rekrutmen Pejabatan Struktural dengan Instrumen Regulasi yang digunakan Pemerintah Kabupaten Probolinggo**

Hasil penelusuran dilapangan, ketika penulis mewawancarai beberapa informan ditemukan bahwa memang terjadi kesalahan kepangkatan yang tidak sesuai dengan DUK (Daftar Urut Pangkat) serta tidak sesuai dengan penataan/pembinaan pola karier dan syarat yang telah ada.

Jika dilihat dari instrument regulasi yang digunakan Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural yaitu PP Nomor 11 Tahun 2017 menjelaskan bahwa kepangkatan, profesionalisme, dan kompetensi seorang pegawai untuk direkrut menjadi pejabat birokrasi yang menempati jabatan struktural adalah menjadi salah satu syarat utama selain dari persyaratan-persyaratan lain. Pemerintah Kabupaten Probolinggo yang mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 dalam merekrut pejabat struktural, selain itu juga memperhatikan isi kepangkatan. Jadi dapat diartikan bahwa Peraturan Pemerintah Probolinggo belum sepenuhnya memenuhi persyaratan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 yaitu profesionalisme dan kompetensi seseorang.



Dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 pada Ayat (1) menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Ayat (2) menyatakan sebagai berikut: Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi Pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut. Kemudian terdapat penambahan pada pasal 7a “pejabat yang dipromosikan untuk menduduki eselon satu tingkat di atasnya, harus menjabat sekurang-kurangnya dua tahun pada eselon sebelumnya.

Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) memperkuat peraturan tersebut tentang ketentuan pelaksanaan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang rekrutmen PNS dalam jabatan struktural, sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menerangkan bahwa pejabat yang akan menduduki jabatan struktural harus memiliki kompetensi, kualifikasi dan tingkat pendidikan yang telah ditentukan, serta semua unsur penilaian dan prestasi kerja sekurang-kurangnya memiliki nilai baik dalam dua tahun terakhir. Di samping persyaratan diatas, pejabat Pembina kepegawaian pusat dan pejabat Pembina kepegawaian daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam

kepengkatan, usia, pendidikan dan pelatihan, jabatan dan pengalaman yang dimiliki.

Rekrutmen dalam rekrutmen jabatan struktural merupakan faktor terpenting dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Pelaksanaan rekrutmen dalam rekrutmen jabatan struktural telah diatur oleh pemerintah pusat, baik secara mekanisme hingga pelaksanaannya. Aturan dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang telah dirumuskan secara baku tersebut dijadikan pedoman oleh implementasi kebijakan dalam melakukan Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural mulai dari melengkapi persyaratan administratif sampai dengan pelantikan.

Regulasi dan peraturan yang dibuat pemerintah pusat, yang menyangkut rekrutmen jabatan struktural menjadi landasan yuridis untuk mempromosikan Pegawai Negeri Sipil menyisakan berbagai persoalan pada pelaksanaan kebijakan, seperti kurang memperhatikan sistem nilai yang berlaku di daerah, belum terdapat indikator mengenai prestasi kerja, sehingga dalam merekrut Pegawai Negeri Sipil terjadi pengertian masing-masing mengenai prestasi kerja, serta minimnya peran Baperjakat dalam proses rekrutmen jabatan struktural. Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam proses merekrut pegawai Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan struktural masih mengacu pada pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, serta pendidikan dan usia pegawai negeri sipil.

**b. Pihak-pihak yang Terlibat Dalam Proses Rekrutmen Pejabat Struktural di Pemerintah Kabupaten Probolinggo**

Dalam mekanisme proses rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Probolinggo pihak yang paling berperan adalah BKD dan Baperjakat. Mekanismenya tiap-tiap satuan kerja perangkat daerah (SKPD) memberikan usulan jabatan karena SKPD mengetahui jabatan yang sedang lowong, kemudian usulan tersebut diberikan kepada Bupati melalui BKD, untuk menganalisis nama-nama calon dari pegawai negeri sipil yang akan dipromosikan. Kemudian Baperjakat dimintakan pertimbangan kepangkatan dan jabatan termasuk kompetensi dan keterampilan dari calon pejabat yang akan dipromosikan. Dari Baperjakat kemudian dikembalikan kepada Bupati sebagai Pembina Kepegawaian Daerah dan yang memiliki kewenangan penuh terhadap rekrutmen jabatan dan menerbitkan SK kepada pejabat yang akan diangkat. Alur ini diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan pemerintah.

Namun dengan adanya kewenangan yang diberikan sepenuhnya kepada Bupati dalam rekrutmen jabatan struktural maka peran BKD dan Baperjakat hanya sebatas membahas calon pejabat yang akan direkrut untuk menduduki jabatan struktural, namun keputusan siapa yang akan direkrut dan dilantik ditentukan oleh Bupati. Peran Bupati sebagai pejabat Pembina kepegawaian kabupaten dan sebagai pejabat politis sangat menentukan dalam merekrut Pegawai Negeri Sipil untuk

menduduki jabatan struktural. Bupati dapat berpendapat dan memberikan ketentuan yang lain atau bahkan yang tidak sesuai dengan pertimbangan dan saran dari Baperjakat. Sehingga Baperjakat hanyalah sebagai instrument politik oleh penguasa guna mempertahankan kekuasaan dengan mempengaruhi hasil dari pertimbangan Baperjakat. Sebenarnya Baperjakat adalah tim yang dibentuk dan dianggap independen untuk mengatur dan melaksanakan rekrutmen pejabat eselon dilingkungan pemerintah daerah, namun dengan adanya intervensi politik dan distribusi kekuasaan dalam pemerintahan menjadikan Baperjakat selalu tidak lagi netral dan independen.

Kabupaten Probolinggo juga mengacu pada instrument regulasi lain yaitu, PP Nomor 11 Tahun 2017 yang memberikan kewenangan pada Bupati, selaku Kepala Daerah untuk mengeluarkan Surat Keputusan (SK), yang berbeda dengan usulan yang disampaikan oleh BKD atau Baperjakat sebagai institusi yang menilai dan mempertimbangkan kepangkatan. Perbedaan yang dimaksud disini adalah orang lain atau Pegawai Negeri Sipil lain yang bahkan tidak terdapat dalam usulan dan pertimbangan Baperjakat.

Dalam PP Nomor 11 Tahun 2017, kewenangan mengangkat, memindahkan dan juga memberhentikan Pegawai Negeri Sipil daerah adalah kewenangan Bupati. Selain itu Bupati selaku Kepala Daerah memiliki perangkat daerah yaitu BKD yang akan membantu dalam

hal memberikan dan atau menilai pegawai mana yang layak dan sesuai dengan kompetensi dan mengusulkannya kepada Bupati. Usulan dari BKD dapat menjadi masukan yang lebih netral dan objektif jika pemerintah daerah ingin mendapatkan pegawai dengan kompetensi yang memadai dan pejabat birokrasi yang berkualitas.

Dengan adanya instrument regulasi PP Nomor 11 Tahun 2017 maka memberikan kewenangan kepada Bupati untuk membuat keputusan rekrutmen pejabat struktural yang bahkan tidak sesuai dengan saran dan pertimbangan Baperjakat, sehingga dapat diartikan bahwa disini Bupati menggunakan kekuasaan politiknya sebagai kepala daerah untuk mempengaruhi keputusan dalam rekrutmen jabatan struktural, tentu saja sebenarnya politik tidak seharusnya mencampuri administrasi dan juga sebaliknya. Artinya harus terdapat pemisahan yang jelas. Dengan demikian, apabila teori administrasi belum dapat dipisahkan dengan politik maka penerapan administrasi khususnya administrasi kepegawaian dalam hubungannya dengan rekrutmen pejabat struktural tidak dapat berjalan dengan seharusnya sehingga dapat berdampak pada profesionalisme pejabat yang direkrut.

Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki fungsi administrasi dengan tugasnya melaksanakan manajemen kepegawaian termasuk memberikan pertimbangan tentang Pegawai Negeri Sipil yang akan dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan struktural mengalami

kelemahan fungsi karena kewenangan dalam mengangkat pejabat ada pada kepala daerah sebagai Pembina Kepegawaian Daerah yang juga merupakan elit politik, sehingga yang terjadi pegawai yang dipromosikan oleh BKD dan Baperjakat belum tentu mendapatkan persetujuannya dari kepala daerah.

## **2. Kompetensi dan Keterampilan Pejabat Struktural di Kabupaten Probolinggo**

### **a. Dilihat dari Sisi Pendidikan Formal dan Non Formal (Diklat Penjenjangan)**

Menurut Soeprapto (2001:3) mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap serta perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Sedangkan, Siswanto (2003:6) menjelaskan implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi, mengartikan kompetensi sebagai kemampuan manusia (yang dapat ditujukan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif, atau bakatnya).

Menurut Weber dalam Thoha (2003:7) menjelaskan bahwa tipe ideal birokrasi yang rasional itu dicerminkan dari adanya individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak dapat bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya. Selain itu, jabatan-jabatan yang ada di susun dalam tingkatan hierarki dari atas sampai bawah dan kesamping. Sehingga terdapat jabatan

atasan dan jabatan bawahan, dan ada pula yang memiliki kekuasaan yang lebih besar dan ada yang lebih kecil.

Konsep ideal birokrasi juga tercermin dari adanya tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan dalam hierarki tersebut secara lebih terinci dan berbeda satu dengan yang lain. Setiap pejabat yang menduduki jabatannya memiliki kontrak jabatan yang harus dijalankan. Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi dan kompetensi keilmuan dan kesesuaian dengan tugas dalam jabatan yang diberikan, hal tersebut biasa dilakukan melalui ujian kompetitif. Dengan demikian, maka dalam birokrasi aparatur terdapat struktur pengembangan karier dengan jelas berdasarkan sistem rekrutmen *merit system* dan didasarkan pada pertimbangan yang obyektif tanpa dipengaruhi oleh faktor lain yang dapat menghambat kinerja paratur itu sendiri.

Berdasarkan pada data hasil penelitian, Kabupaten Probolinggo telah menerapkan program pengembangan sumber daya aparatur melalui rekrutmen dalam jabatan struktural. Dalam hal rekrutmen jabatan struktural pemerintah Kabupaten Probolinggo mengalami sedikit kesulitan dalam hal kapasitas sumber daya aparatur, sehingga berdampak pada rekrutmen jabatan struktural. Tetapi dengan adanya otonomi daerah dan bupati sebagai kepala daerah yang memiliki kewenangan dan otoritas dalam melakukan kebijakannya sendiri, bupati melalui proses rekrutmen pegawai dalam birokrasi pemerintah maupun diluar pemerintah Kabupaten Probolinggo guna memenuhi

kebutuhan daerahnya. Dan yang menjadi dasar untuk pertimbangan dilakukan oleh Baperjakat tetapi pada akhirnya Bupati memiliki kewenangan untuk memutuskan siapa yang dapat menduduki formasi jabatan struktural tertentu.

Ketidakpastian penerapan proses rekrutmen dalam jabatan struktural terjadi pada saat Pegawai Negeri Sipil yang diangkat belum memenuhi persyaratan administratif, bahkan pada saat Pegawai Negeri Sipil tersebut belum memenuhi kepangkatan minimal yang menjadi syarat untuk menduduki jabatan struktural tertentu atau adanya Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat menduduki jabatan struktural tertentu tapi justru tidak di angkat. Misalnya saja seorang staf dengan eselon IV/a masih menduduki kepangkatan/golongan IV/b dengan pangkat Pembina Tingkat I. Secara normatif staf dengan eselon IV/a dapat menduduki kepangkatan/golongan III/c dengan pangkat Penata. Rekrutmen pegawai negeri dalam jabatan struktural dilingkungan pemerintah Kabupaten Probolinggo masih mendapat yang tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah pusat yaitu PP Nomor 11 Tahun 2017. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa pejabat struktural yang secara normatif belum memenuhi kompetensi dan syarat menduduki jabatan struktural dan sebaliknya, adanya pegawai negeri sipil yang memiliki eselon tinggi namun dari segi kepangkatannya rendah.



Kondisi tersebut mengharuskan pemerintah Kabupaten Probolinggo meningkatkan kualitas sumber daya manusia/aparatur serta membenahi diri untuk menempatkan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural yang sesuai dengan eselon dan kepangkatan/golongan. Dapat dilihat bahwa langkah pengembangan sumber daya aparatur sudah dilakukan sebagaimana yang telah diprogramkan dalam rencana program pengembangan dan pembinaan aparatur pemerintah, terutama kegiatan pendidikan dan pelatihan serta diklat, karena tujuan utama dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta diklat tersebut adalah membentuk aparatur pemerintah yang intelektual dan berkepribadian serta untuk merekrut pegawai negeri sipil yang berkompeten dalam menduduki jabatan struktural. Namun dalam proses dan pelaksanaannya masih belum memenuhi kebutuhan daerah, sehingga hasil dari pengembangan belum menunjukkan kemajuan yang berarti bagi terwujudnya aparatur pemerintah yang berkompeten. Kapasitas aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi adalah suatu keharusan, sehingga pengembangan sumber daya aparatur dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien serta memiliki visi misi dan tujuan yang jelas dan baik dalam pembangunan pemerintah.

Pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Probolinggo dengan adanya diklat dapat menjadikan peluang bagi aparatur pemerintah daerah dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan

mereka. Sehingga dapat dimanfaatkan dalam bidang yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengelolaan, pengawasan dan teknis, sesuai dengan diklat yang telah diikuti. Kemampuan tersebut dibutuhkan dalam pekerja untuk mendukung tercapainya tujuan dari pemerintah daerah demi menciptakan pelayanan publik yang profesional kepada masyarakat. Karena itu, setiap diklat yang diadakan dan diikuti oleh aparatur pemerintah daerah guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sehingga berpengaruh pada kinerjanya. Dengan demikian diharapkan aparatur pemerintah daerah akan siap dalam menghadapi segala tuntutan masyarakat yang menginginkan pelayanan yang baik dan profesional dan terus meningkatkan mutu pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pada informan menyatakan bahwa adanya diklat baik teknis maupun fungsional memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah. Pendidikan dan pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur pemerintah dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan kepada aparat pemerintah dengan tugas dan fungsi organisasinya. Dalam melaksanakan otonomi daerah dibutuhkan aparatur yang memiliki profesionalisme yang tinggi serta memiliki keahlian, kemampuan, keterampilan individu yang memadai,

pendidikan dan pelatihan teknis dapat membantu aparatur pemerintah dalam meningkatkan semua kemampuan tersebut.

Dari uraian diatas, dapat dirangkum beberapa ringkasan mengenai permasalahan pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Hal ini dilakukan sebagai bahan untuk evaluasi untuk mewujudkan diklat yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kinerja pemerintah, guna meningkatkan pelayanan publik dengan melakukan pengembangan sumber daya aparatur.

1. Ketergantungan pemerintah terhadap pusat

Diklat serta pelatiha dan pendidikan yang dilakukan masih bergantung pada peraturan yang diberikan oleh pemerintah pusat, dan pemerintah daerah kurang memiliki inisiatif untuk melaksanakan diklat yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan di daerah masing-masing. Dengan demikian maka pemerintah daerah masih memiliki ketergantungan yang sangat besar kepada pemerintah pusat.

2. Adanya sumber daya aparatur yang kurang berkompeten

Dengan banyaknya aparatur pemerintah yang ditempatkan tanpa mempertimbangkan analisis kebutuhan dari setiap satuan kerja pemerintah daerah mengakibatkan kinerja aparatur pemerintah kurang maksimal karena kurangnya tenaga-tenaga

pemerintah yang berkompeten dalam bidang tugas dan pekerjaannya.

### 3. Adanya keterbatasan anggaran

Terbatas dana untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur, sehingga mengakibatkan pemerintah daerah tidak dapat selalu mengikut sertakan pegawai pemerintah daerahnya untuk ikut aktif dalam setiap diklat serta pendidikan dan pelatihan. Karena diklat serta pelatihan dan pendidikan tersebut biasanya dilakukan diluar daerah Kabupaten Probolinggo sehingga memerlukan biaya yang tidak sedikit.

### 4. Pengembangan kapasitas SDM yang menjadi rutinitas

Diklat dan pengembangan sumber daya aparatur sering dilihat sebagai program pemerintah yang rutin setiap tahunnya, sehingga tidak terdapat banyak pengembangan dalam pembelajaran dalam diklat dan pengembangan sumber daya aparatur, sehingga mengakibatkan aparatur pemerintah yang mengikuti diklat terkesan tidak mendapat kemajuan yang berarti walaupun setelah mengikuti diklat dan pengemabngan sumber daya aparatur.

Dari analisis tersebut, dapat diberikan kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di daerah masih banyak memerlukan perbaikan dan koreksi dalam pelaksanaannya. Dimana masih terdapat banyak keterbatasan seperti terbatasnya dana yang

dimiliki pemerintah daerah, kewenangan pemerintah daerah yang terbatas sehingga masih bergantung kepada pemerintah pusat. Dengan demikian, maka pengembangan sumber daya aparatur bagi daerah dapat dilakukan dengan merencanakan terlebih dahulu program, mengidentifikasi kapasitas, serta menganalisis kebutuhan pengembangan sesuai dengan yang diperlukan daerah. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Melihat ketentuan dan regulasi dari pemerintah pusat berupa Undang-undangan dan peraturan pemerintah yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter dari daerah tersebut.
2. Adanya SDM aparatur yang memenuhi kapasitas mengikuti pengembangan sumber daya aparatur serta adanya kapasitas finansial yang memadai.

Melakukan kerjasama pemerintah dengan lembaga-lembaga non pemerintah (perguruan tinggi) untuk mendapatkan sumber daya aparatur yang berkualitas.

### **3. Kendala-kendala yang Dihadapi Oleh Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam Pelaksanaan Rekrutmen Pejabat Struktural**

Hasil penelitian dilapangan menurut beberapa informan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen pejabat

struktural di Kabupaten Probolinggo yaitu faktor Sumber Daya Manusia/ Aparatur, dan fasilitas kerja.

Menurut Arif Budiman dalam bukunya berjudul Teori Pembangunan Dunia Ketiga (1995:13) mengatakan bahwa terdapat dua unsur pokok dalam pembangunan yaitu: (a) masalah materi yang akan dibagi dan dihasilkan, (b) masalah manusia yang menjadi pengambil inisiatif, yang menjadi manusia pembangun.

Dengan demikian maka diperlukan adanya manusia yang memiliki keahlian, terampil dan kreatif sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki inisiatif dan dapat menjadi manusia pembangun. Namun di Kabupaten Probolinggo faktor manusia menjadi salah satu faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural. Adanya tenaga honorer di Kabupaten Probolinggo merupakan dampak dari terbatasnya kapasitas sumber daya aparatur. Namun dalam proses pengadaan tenaga honorer ini tentu haruslah memperhatikan faktor kompetensi dan juga berdasarkan pada analisis kebutuhan pada setiap Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD). Berhasilnya suatu proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan dalam mengadakan penyelenggaraan pemerintahan yang terjadi setelah adanya proses rekrutmen.

Dalam menduduki suatu jabatan struktural dalam pemerintahan kompetensi pegawai sangatlah diperlukan, sebagaimana yang telah tertulis dalam aturan rekrutmen jabatan struktural BKD Probolinggo yang dimaksud kompetensi adalah: (a) kompetensi dasar yang merupakan kompetensi generik yang wajib dimiliki oleh seluruh pejabat struktural

dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kompetensi generik adalah cermin dari kualitas personal yaitu nilai dan sikap. (b) kompetensi bidan adalah cermin kualitas personal (nilai dan sikap) dan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan oleh setiap Pejabatn Struktural sesuai dengan bidan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yaitu pada tingkatan eselon II, III, IV. Kompetensi Bidan meliputi kompetensi generik dan kompetensi teknik.

Dari informasi yang didapat, diketahui bahwa Kabupaten Probolinggo selalu mengambil keputusan sesuai dengan dasar hukum yang jelas, tentu saja hal ini sangat baik bagi birokrasi, karena setiap pengambilan keputusan sudah terdapat aturan yang jelas, namun yang berhubungan dengan faktor manusia/aparatur yang menjadi salah satu kendala dalam penelitian ini, jelaslah bahwa rekrutmen jabatan struktural masih melihat dari sisi tingkat kemampuan pegawai.

Dengan adanya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 kewenangan yang diberikan kepada daerah adalah wujud nyata dari prinsip normatif desentralisasi yaitu mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya melalui pelayanan publik yang baik dan berkualitas, menciptakan partisipasi masyarakat yang lebih tinggi dan mendorong pemerintah agar lebih responsif terhadap warga. Tentu saja semua ini hanya dapat dilakukan apabila pemerintah daerah memiliki kualitas sumber daya aparatur yang profesional, berkompeten, dan selalu memiliki inisiatif dalam melakukan inovasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi

dasar dan tugas-tugasnya. Tentu saja diperlukan beberapa strategi yang dapat menguatkan kemampuan daerah melalui pengembangan sumber daya aparatur.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Ponorogo mengalami problema terutama dalam hal penempatan Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan struktural, terbukti masih terdapat beberapa pegawai yang menjabat sebagai pejabat struktural ternyata masih belum memenuhi syarat yang ditentukan untuk dapat menjabat sebagai pejabat struktural. Juga ditemukan bahwa pegawai negeri sipil di Kabupaten Probolinggo masih kurang memiliki kemampuan teknis di bidang-bidang tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka, karena masih sedikitnya pegawai yang mengikuti diklat teknis. Diklat yang lebih banyak diikuti adalah diklat penjenjangan dan juga diklat fungsional karena sebagai syarat untuk kenaikan pangkat. Sehingga dapat dikatakan diklat yang diikuti kadang hanya sebagai formalitas saja untuk memenuhi syarat agar pegawai dapat segera mendapatkan promosi kenaikan pangkat. Selain itu terdapat juga pegawai yang memiliki disiplin ilmu yang tidak sesuai dengan jabatannya, hal ini menjadikan pegawai kurang efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparat pemerintah karena disiplin ilmu yang diambil tidak dapat diaplikasikan terhadap jabatan yang didudukinya.



Berdasarkan hasil pengamatan dan didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan di lapangan menunjukkan bahwa fasilitas juga menjadi faktor yang menghambat dalam rangka mengoptimalkan kinerja pejabat. Banyak dari hasil penelitian yang menjelaskan bahwa suasana lingkungan kerja dapat mempengaruhi budaya kerja bagi seorang individu. Terkait dengan hal tersebut, pemerintah Kabupaten Probolinggo perlu memperhatikan hal ini karena akan berdampak pada pelayanan publik.

Didasarkan pada kendala-kendala diatas, prinsipnya berdasarkan pada fenomena dan kondisi yang terdapat dilapangan sehingga kendala-kendala yang dijelaskan diatas dapat menghambat kegiatan perekrutan pegawai untuk lingkungan birokrasi di daerah.